



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

NATHALLIA FRANCO SANTOS

## **GESTÃO PARTICIPATIVA NO CENTRO POP DE TAGUATINGA**

Brasília – DF

2016

NATHALLIA FRANCO SANTOS

## **GESTÃO PARTICIPATIVA NO CENTRO POP DE TAGUATINGA**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Doriana Daroit

Brasília – DF

2016

Santos, Nathallia Franco.

Gestão Participativa no Centro POP de Taguatinga – DF /  
Nathallia Franco Santos – Brasília, 2016.

43 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,  
Departamento de Administração, 2016.

Orientador: Prof. Doriana Daroit, Departamento de Administração.

1. Participação 2. Modelos de Gestão. 3. Gestão Participativa. 4.  
Centro POP

**NATHALLIA FRANCO SANTOS**

**GESTÃO PARTICIPATIVA NO CENTRO POP DE  
TAGUATINGA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna

**Nathallia Franco Santos**

Doutora, Doriana Daroit  
Professor-Orientador

Doutor, Breitner Luiz Tavares  
Professor-Examinador

Mestre, Leandro Grass  
Professor-Examinador

Brasília, 02 de Dezembro de 2016.

## RESUMO

Este trabalho mostra como a Gestão Participativa acontece no Centro POP de Taguatinga, elencando a rede de atores, descrevendo como o processo decisório acontece, quem são os envolvidos nesse processo, mostrando como todos os atores participam e atuam, qual a percepção dos atores sobre sua participação, os resultados e desafios da gestão dessa unidade. O método foi um estudo descritivo, de natureza qualitativa, caracterizado como um estudo de caso, onde a pesquisadora fez interrogação direta com os 11 servidores do local e 6 usuários, através de entrevistas semiestruturadas baseadas em tópicos guia, um para os servidores e outro para os usuários, além de uma observação participativa. Os resultados são divididos em três blocos, sendo eles processo decisórios, atores e gestão. A rede de atores conta com os servidores, os usuários, os terceirizados e os parceiros, que são inúmeros, e todos os entrevistados disseram terem liberdade para participar, se sentem ouvidos, satisfeitos e motivados com a participação exercida na unidade. Os servidores ofertam os serviços aos usuários e podem participar de tudo o que permeia o Centro POP de Taguatinga, os terceirizados e parceiros geralmente atuam quando solicitados. O processo decisório conta com a participação direta dos servidores e indireta dos usuários, que são intermediados por alguns servidores, e são conduzidos majoritariamente nas reuniões semanais da equipe de servidores, onde os gestores abrem as decisões que afetam a unidade como um todo para a equipe contribuir. As decisões não contam com a participação direta dos usuários, terceirizados e parceiros, mas a unidade esta buscando melhorar a participação deles com a instituição de uma Assembleia. A gestão tem resultados positivos por estar em acordo com muito do que a teoria da gestão participativa diz e com o que está previsto nos documentos que descrevem como um Centro POP deve ser, e seus desafios são incluir todos os atores em suas decisões e despertar o interesse da participação de todos os envolvidos. Conclui-se que a gestão participativa do Centro POP está de acordo com alguns pontos que os livros descrevem como esse modelo de gestão, que ela gera satisfação e motiva os atores que participam. O trabalho tem como limitação o acesso aos usuários e sugere para estudos futuros que consigam o acesso a todos os atores envolvidos nos serviços e busque realizar as entrevistas fora do horário de trabalho das pessoas, para que não haja interferências por esse motivo.

Palavras-chave: Participação. Modelos de Gestão. Gestão Participativa. Centro POP.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	5
2	REVISÃO DE LITERATURA .....	8
2.1	Participação e Gestão Participativa .....	8
2.2	Política Nacional para População em Situação de Rua .....	12
2.3	Centro POP .....	13
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	16
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	16
3.2	Caracterização da organização, setor ou área .....	17
3.3	Coleta e análise de dados .....	17
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	19
4.1	Atores.....	19
4.2	Processo Decisório.....	24
4.3	Gestão.....	29
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	33
	REFERÊNCIAS.....	36
	APÊNDICES.....	39
	Apêndice A – Tópico Guia do Servidor .....	39
	Apêndice B – Tópico Guia do Usuário .....	40
	ANEXOS .....	41
	Anexo A – Termo de Autorização.....	41

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente se conhecem diversos modelos de gestão, uns mais antigos e consolidados e outros que estão emergindo e ganhando espaço. O tipo de gestão a ser executado depende muito do perfil das organizações e de seus gestores. Uma gestão que tem chamado bastante atenção é a gestão participativa, também conhecida como administração participativa. Como Drucker diz, o líder do passado era alguém que sabia mandar, já o do futuro é aquele que sabe perguntar, e isso nos remete a ideia da gestão participativa (KLIKSBURG, 2005). Essa gestão acontece através dos processos participativos, estimula a motivação, a cooperação e a liberação do potencial produtivo da equipe (MATOS, 1979).

A gestão participativa, de acordo com Pereira e Leite (2005), diz respeito ao compartilhamento das decisões que afetam as organizações com os funcionários, clientes ou usuários, fornecedores, e até distribuidores, envolvendo a coletividade no processo decisório, havendo maiores informações e trocas de ideias. Motta (1997) ressalta os efeitos positivos da gestão participativa, que podem contribuir para a eficiência, eficácia e produtividade econômica, trabalha a democracia, gera confiança na relação entre o trabalhador e a empresa, estimula a integração e o compartilhamento de valores e contribui para a auto-realização, através da integração entre as pessoas. E como Sotero (2002) nos esclarece, a gestão participativa em relação ao Estado é executada através de projetos, que tem sua elaboração realizada em conjunto com aqueles que demandam políticas públicas.

O Brasil, nos últimos tempos, tem apoiado ações que dão assistência e reconhecem a pessoa em situação de rua como cidadão que possui direitos. O Centro de Referência Especializado para População em Situação de Rua, mais conhecido como Centro POP, é um dos serviços socioassistencialistas de natureza estatal e pública que está dentro da Proteção Social Especial de Média Complexidade, a qual integra o Sistema Único de Assistência Social (SUAS), e busca promover direitos às pessoas em situação de rua através de ações públicas, para que assim, esse serviço auxilie na autonomia e potencialidade de seus usuários. Esse Centro POP oferta o Serviço Especializado para Pessoas em Situação de Rua, e está previsto no art. 7º do Decreto nº 7.053 de 23 de Dezembro

de 2009, Decreto este que instituiu a Política Nacional para a População em Situação de Rua. Esse serviço é peça importante para que essa Política alcance seus objetivos (BRASIL, 2009; SECRETARIA NACIONAL DE RENDA E CIDADANIA E SECRETARIA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, 2011; DEPARTAMENTO DE PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL, 2011).

Sabe-se que no Distrito Federal foram identificadas a quantidade de mais de duas mil pessoas vivendo nas ruas (DIAS, 2013). Atualmente, há 219 unidades do Centro POP, sendo duas dela no Distrito Federal, uma em Taguatinga e outra na Asa Sul.

Segundo o próprio documento que explica quais as orientações técnicas para a gestão do Centro POP, o desafio enfrentado nos dias de hoje pelo SUAS diz respeito ao aprimoramento da gestão e a qualificação da oferta dos serviços da política de Assistência Social no Brasil. Além disso, historicamente, os movimentos sociais e organizações da sociedade civil que apoiam as pessoas em situação de rua demandaram participação no controle da política pública de Assistência Social. Sabe-se ainda que o Centro POP tem a prática interna de diversos setores, ou seja, tem a questão da intersetorialidade, e deve interagir e trabalhar em rede com as diversas outras esferas públicas, e até mesmo privadas, necessitando de uma gestão integrada e corresponsável (SECRETARIA NACIONAL DE RENDA E CIDADANIA E SECRETARIA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, 2011; DEPARTAMENTO DE PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL, 2011).

Esse Serviço necessita do envolvimento de todos, da equipe que trabalha na Unidade, do órgão gestor da política de Assistência Social e dos usuários, para que haja uma avaliação e um aprimoramento constante dos serviços do Centro POP, onde o Centro POP deve contar com estratégias que possibilitem um modelo de gestão participativa (SECRETARIA NACIONAL DE RENDA E CIDADANIA E SECRETARIA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, 2011; DEPARTAMENTO DE PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL, 2011).

Por tudo que foi dito, esse trabalho tem como problema de pesquisa: Como a gestão participativa acontece no Centro POP de Taguatinga? Assim, seu objetivo geral é entender como a gestão participativa acontece no Centro de Referência para População em Situação de Rua, para que assim, possa auxiliar os gestores dessas unidades de serviço na superação do desafio de aprimorar a gestão, mostrar como a



gestão participativa é executada na realidade e como ela pode ser uma ótima saída de gestão, seja na esfera pública ou privada. Os objetivos específicos são: identificar quais os atores envolvidos no processo decisório, descrever o processo decisório do Centro Pop de Taguatinga, descrever qual a rede de atores do Centro Pop de Taguatinga, apontar como acontece a participação dos atores, verificar a percepção da participação por parte dos atores e analisar os resultados dessa gestão e seus desafios.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Participação e Gestão Participativa

Gerir é a arte de pensar, decidir e agir, buscando fazer acontecer e alcançar resultados, que necessitam da interação humana constante das pessoas para acontecerem (MOTTA, 1997). Segundo Figueiredo e Caggiano (2012), o estilo de gestão seria a maneira como a autoridade é distribuída, como o controle é exercido. Além disso, para eles há diferentes estilos de gestão, como a gestão participativa, a centralizada e a estatizada. A gestão participativa, no campo social, trás resultados muito superiores a outros modelos organizacionais, como os burocráticos e paternalistas (KLIKSBURG, 2005).

Mas, ao se pensar em gestão participativa, está claro que está entrelaçado o conceito de participação. Para Modesto (1999), participar diz respeito à intervenção num processo decisório, o que na administração pública é o fato da população interferir na realização da função do Estado em administrar. Para Demo (2001 *apud* JESUS E SANTOS, 2007), a participação seria um processo dinâmico considerado por ele uma conquista social. Participar, segundo Jesus e Santos (2007) é saber fazer, comunicar, comungar, possuir pontos comuns que estimulem à interação social.

Para Leite *et al* (2000 *apud* PEREIRA E LEITE, 2005), o termo participação quer dizer agir ativamente na estruturação, no planejamento, nas informações, no controle das atividades da organização, nos recursos humanos e financeiros e nas decisões. A participação criará condições para que a comunidade aprenda, exercite-se no planejamento e na gestão, e assim, veja crescer suas capacidades, logo, sua capacidade de sustentar o projeto será fortalecida. Quando ela é incluída em todas as etapas dos projetos, aproximará seus projetos da realidade de seus beneficiários (KLIKSBURG, 2005).

Como Santos (2013) diz, a importância da participação da sociedade civil nas ações que focam na promoção de desenvolvimento possui diversas linhas de argumentação que caminham na mesma direção. Essas linhas convergentes nos mostram dois aspectos destaques da participação, que seria o seu caráter de elemento fundamental da democracia e a importância do seu papel instrumental que auxilia a articulação dos atores sociais e dá viabilidade nos processos de capacitação e aprendizagem coletivas, coisas que são pertinentes na promoção do desenvolvimento (BANDEIRA, 1999). Bordenave (1983) diz que uma população só é realmente participativa se ela usufrui e toma parte na gestão, e não apenas produz. Segundo Luck (2004 *apud* BRITO E LOBO, 2008) a participação é uma atuação consciente, onde os membros de uma comunidade assumem o poder de exercer influência, onde esse poder provém da competência, da vontade de compreender, decidir e agir acerca de questões que dizem respeito a essa comunidade.

Para Sievers (1942) a participação na administração só acontecerá verdadeiramente se os segmentos reconhecerem que possuem a necessidade de abdicar, principalmente os administradores, já que a participação pede desprendimento do poder. A participação é considerada uma estratégia para auxiliar a formulação de objetivos, tomadas de decisão, resolução de problemas e mudanças organizacionais. (MENDONÇA, 1986).

A participação em si, como processo social, transforma seus próprios atores, auxiliando os grupos desfavorecidos a se empoderarem, fazendo crescer a confiança em suas próprias capacidades, colocando esses grupos em melhor situação para lutar por seus direitos e influenciar de modo efetivo no meio em que vivem (KLIKSBURG, 2005).

A ideia de uma participação pronta não existe, ela deve ser vista na medida de sua própria conquista (Demo 2001 *apud* BRITO E LOBO, 2008). Assim, na esfera pública, deve-se procurar rearranjar o processo administrativo do Estado criando canais efetivos de articulação entre as decisões que serão tomadas e os interesses da população e dos trabalhadores (SANTOS, 2013).

A gestão participativa possui diversas definições. Ela é vista como uma resposta às necessidades que surgem como novas na produção capitalista (PEREIRA E LEITE, 2005). Na literatura, a gestão participativa é abordada por seus aspectos que são a participação na gestão, no processo de trabalho, nos resultados

e lucros e na regulação de conflitos (MARTINS, 2000; FURTADO E CARVALHO NETO, 2007; MELO, 1984 *apud* PATRUS *et al*, 2012). Além disso, ela é considerada fundamental na nova ideia de empresa competitiva, podendo facilitar o entendimento dos trabalhadores sobre os objetivos da empresa, podendo assim melhorar o comprometimento dos mesmos na implementação das decisões, aumentar a confiança do trabalhador na empresa, otimizar a comunicação e o relacionamento interno, gerar mais satisfação e por conseguinte, maior rendimento (MELLO 2000 *apud* PATRUS *et al*, 2012).

A gestão participativa é uma filosofia/doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre a administração das organizações (MAXIMIANO, 2002). Apesar de não haver comprovações disso, a participação pode contribuir para questões individuais, como a autoestima, autonomia, crescimento, desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador (FURTADO E CARVALHO NETO, 2007). Ela é dita como uma teoria moderna de gestão que defende a democracia das relações sociais, a elevação do nível de educação, o desenvolvimento da consciência da classe trabalhista, a complexidade das empresas conhecidas como modernas, a velocidade em que as mudanças acontecem e a acentuação das comunicações. (BRITO E LOBO, 2008). Para Maximiano (2002), o modelo da participação aproveita o potencial intelectual das pessoas, ajudando a aumentar a qualidade das decisões, a satisfação e a motivação das pessoas, entre outras coisas.

Matos (1979) diz que a gestão participativa estimula a motivação, a cooperação e a liberação da criatividade e potencial criativo da equipe através de processos participativos, levando-os a um engajamento e corresponsabilidade quanto aos resultados da organização. Seu objetivo é unir pessoas em organização com cooperação mutua, almejando alcançar suas missões e objetivos.

Para Lerner (1991 *apud* BRITO E LOBO, 2008), essa gestão é uma forma de reduzir conflitos, aumentar a produtividade e alcançar a excelência nas empresas. Para Mendonça (1986), os objetivos genéricos da gestão participativa podem ser descritos resumidamente como responsabilidades sociais da empresa; equilíbrio dos interesses dos envolvidos; cultura democrática; redução da alienação; utilização de todo o potencial pessoal; diminuição de conflitos pela cooperação; satisfação das pessoas e maior competitividade. Pereira e Leite (2005) ainda ressaltam o fato de

que esse tipo de gestão deve buscar compartilhar suas decisões com os funcionários, clientes/usuários, fornecedores, distribuidores, concessionários, pelo fato de, quanto mais as pessoas estiverem envolvidas nas decisões, mais informações e troca de ideias ocorrerão.

Santos (2013) define a gestão participativa na esfera pública como a organização do processo de construção do desenvolvimento na relação entre Estado e sociedade civil utilizando a participação como uma tecnologia social. Algumas características da gestão participativa seriam o compartilhamento da autoridade, a delegação de poder, as responsabilidades assumidas em conjunto, a valorização e mobilização da sinergia em equipe, a canalização de talentos e iniciativas em todos os segmentos da organização e o compartilhamento constante e aberto de informações (LUCK 2002 *apud* BRITO E LOBO, 2008).

Os efeitos positivos da gestão participativa são divididos em três dimensões, onde na dimensão econômica é um contribuinte para a eficiência, eficácia e produtividade; na dimensão social diz respeito à distribuição dos benefícios do trabalho, gerando confiança na relação entre a empresa e o trabalhador, e diminuindo a insegurança; na dimensão política estimula a democratização e descentralização; na dimensão organizacional trabalha a integração e o compartilhamento de valores; e na dimensão psicológica à medida que há a integração e interação entre as pessoas, há uma contribuição para a auto-realização (MOTTA, 1997).

Uma forma de examinar a participação seria através de seus níveis de importância aos quais se tem acesso na decisão que variam como participação na execução das ações e avaliações; na alocação de recursos e administração de operações; na elaboração de planos, programas e projetos; na determinação de objetivos e estratégias; e na formulação da visão da organização (BORDENAVE, 1983).

Ao criar espaços para trocas de experiências e interação entre as pessoas, há como objetivos a ideia de promover o envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com os objetivos da empresa, aumentar a produtividade, satisfazer os trabalhadores, resolver conflitos internos, e exercer a cultura democrática por uma democratização das decisões (SOUZA & GUIMARÃES, 1998; STORINO, DUTRA, SILVA, BARROS, 1999; PASTORE, 1994; MELLO, 2000; MELO, 1984; OLIVEIRA,

1991 *apud* PATRUS *et al*, 2012). Sabe-se ainda que a gestão participativa afasta as práticas de relações de trabalho, pelo fato de excluir os sindicatos e se concentrar no empregado em si (SOUZA, 1997).

Há algumas dificuldades enfrentadas pela gestão participativa, como no caso do Brasil abordar a participação com excesso de simplismo, pois não aconteceu conexão com a legislação que regula as relações de trabalho. Há ainda a diferença de valores e interesses que norteiam os diversos grupos que estão envolvidos no processo participativo, sendo um obstáculo quanto à aceitação, ajudando na questão da resistência (STORCH, 1987, *apud* PATRUS *et al*, 2012).

## **2.2 Política Nacional para População em Situação de Rua**

Antes mesmo de falar do Centro POP, é imprescindível falar um pouco sobre a Política a qual esse serviço atende, que é a Política Nacional para População em Situação de Rua. Essa Política é precedida pela Lei Orgânica da Assistência Social - LOAS , que estabelece a obrigatoriedade em criar programas voltados à população em situação de rua, buscando a garantia de serviços que auxiliem na concessão de direitos a essa população. Essa Política também foi instituída pelo Decreto 7.053, do ano de 2009 (BRASIL, 2009). Ela contou com a colaboração do I Encontro Nacional sobre a População em Situação de Rua, promovido pela Secretaria Nacional de Assistência Social, que aconteceu em setembro de 2015 em Brasília e foram discutidos os desafios, estratégias e recomendações para a elaboração dessa política. Segundo a Política Nacional, a pessoa estar em situação de rua não tira sua dignidade, fazendo-a chegar ao ponto de a pessoa nessa condição ser abordada como um potencial infrator, é necessário entender essa condição como problema social que necessita ser dialogada (BRASIL, 2009; DIAS,2013; FERNANDES).

Como ação prioritária para a formação dessa política foi a Pesquisa Nacional sobre a População em Situação de Rua, que caracterizou essa população, e que auxiliou essa formulação. Essa pesquisa será, mais na frente, citada e detalhada. A adesão a essa Política é facultativa, e acontece por instrumentos próprios que definem quais as atribuições e responsabilidades que deverão ser compartilhadas. Ela será implementada de forma descentralizada, entre a União e entes federativos

que aderirem a ela, através instrumentos próprios. E aqueles que aderirem a essa Política devem promover comitês gestores intersetoriais, com representantes das áreas de atendimento ao público, com a participação de fóruns, movimentos e entidades que representam a população em situação de rua (BRASIL, 2009; DIAS, 2013; FERNANDES).

Essa política tem em seus princípios da igualdade e equidade; respeito à dignidade da pessoa; direito à convivência familiar e convivência comunitária; valorização e respeito à vida e à cidadania; atendimento humanizado e universalizado; respeito às condições sociais e diferenças de origem, raça, idade, nacionalidade, gênero, orientação sexual e religiosa, com atenção especial às pessoas com deficiência. Ela possui diversas diretrizes, onde as mesmas promovem o respeito às singularidades dos territórios, o aproveitamento das potencialidades e recursos de cada um desses territórios na elaboração, desenvolvimento, acompanhamento e monitoramento das políticas públicas; implantação e ampliação de ações educativas que tem o intuito de superar o preconceito; capacitação dos servidores públicos para melhoria contínua da qualidade e respeito no atendimento deste grupo populacional, e por fim a democratização do acesso e fruição dos espaços e serviços públicos ofertados (BRASIL, 2009; DIAS, 2013; FERNANDES).

Há 14 objetivos que buscam ser cumpridos com a Política Nacional, onde esses objetivos buscam atender os direitos sociais previstos na Constituição Federal de 1988. Isso quer dizer que, há a determinação de que essa população possua acesso amplo e seguro as políticas e serviços que integram as políticas públicas de saúde, educação, previdência, assistência social, moradia, segurança, cultura, esporte, lazer, trabalho e renda. O Distrito Federal assinou o Termo de Adesão a Política Nacional em 16 de abril de 2013, e houve a publicação no Diário Oficial da União em 6 de setembro de 2013 (FERNANDES).

## **2.3 Centro POP**

O Centro de Referência Especializado para População em Situação de Rua (Centro POP) é um dos serviços socioassistencialistas de natureza estatal e pública que esta dentro da Proteção Social Especial de Média Complexidade, integrante do

Sistema Único de Assistência Social (SUAS). É um serviço do governo, que busca promover direitos às pessoas em situação de rua através de ações públicas, para auxiliar na autonomia e potencialidade de seus usuários. O planejamento e avaliação do Centro POP devem contar com a participação dos usuários (SECRETARIA NACIONAL DE RENDA E CIDADANIA E SECRETARIA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, 2011; DEPARTAMENTO DE PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL, 2011).

O Centro é um espaço que auxilia e preza pelo convívio social em grupo, buscando desenvolver relações de solidariedade, respeito e afetividade. Proporciona aos usuários vivências que os ajude a alcançarem autonomia, impulsionando-os a almejar construir novos projetos de vida, encorajando-os na organização, mobilização e participação social. Seus usuários podem ser jovens, adultos, crianças, idosos e famílias que utilizam as ruas como moradia ou espaço de sobrevivência (as crianças e os jovens só são atendidos se acompanhadas de responsáveis). Esse Serviço deve funcionar, no mínimo, por 5 dias na semana e durante 8 horas por dia, funcionando em horários previamente planejados e previsíveis, e atendendo até 80 pessoas/famílias por mês. Como exemplo do que os usuários têm nesse serviço temos o acesso à documentação, inclusão no Cadastro Único, alimentação, higienização, oficinas socioeducativas, atendimento psicossocial, contando com psicólogos e assistentes sociais (SECRETARIA NACIONAL DE RENDA E CIDADANIA E SECRETARIA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, 2011; DEPARTAMENTO DE PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL, 2011).

É necessário que esse Serviço tenha uma postura ética de acolhida, respeito à dignidade, a diversidade e a não-discriminação. É importante ressaltar que esse serviço precisa estar em comum acordo com as demais ações das políticas de assistência social, dos órgãos de defesa e as outras políticas públicas, pois é necessária a busca por um atendimento de todas as necessidades das pessoas em situação de rua, e não apenas as garantias que a assistência social os promove (SECRETARIA NACIONAL DE RENDA E CIDADANIA E SECRETARIA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, 2011; DEPARTAMENTO DE PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL, 2011).



O Centro POP oferta o Serviço Especializado para Pessoas em Situação de Rua, e está previsto no art. 7º do Decreto nº 7.053 de 23 de Dezembro de 2009 (BRASIL, 2009). Esse Decreto instituiu a Política Nacional para a População em Situação de Rua, previamente citada. O Decreto nº 7.053/2009, art. 1º, Parágrafo Único formula o seguinte conceito para definir a população em situação de rua (BRASIL, 2009):

Grupo populacional heterogêneo que possui em comum a pobreza extrema, os vínculos familiares interrompidos ou fragilizados e a inexistência de moradia convencional regular, e que utiliza os logradouros públicos e as áreas degradadas como espaço de moradia e de sustento, de forma temporária ou permanente, bem como as unidades de acolhimento para pernoite temporário ou como moradia provisória.

A Pesquisa Nacional Sobre a População em Situação de Rua realizada pelo MDS – 2007/2008 identificou 32.922 pessoas em situação de rua nas 71 cidades que foram pesquisadas, correspondente a 0.061% da população que reside nas cidades. Sabe-se que o perfil da pessoa em situação de rua é predominantemente masculina (82%), com mais da metade residente na rua tendo idade entre 25 e 44 anos (53%), a proporção que se declara preta ou parda é maior (27,9% se declaram pretos e 39,1% se declaram pardos), a renda dos que exercem alguma atividade remunerada (70,9% exercem) é, geralmente, baixa, variando de R\$20,00 a R\$80,00 semanais para mais da metade, e 70% dormem efetivamente na rua. Deve-se ressaltar que, essa pesquisa não englobou crianças e adolescentes e não foi a todas as partes do país (SECRETARIA NACIONAL DE RENDA E CIDADANIA E SECRETARIA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, 2011; DEPARTAMENTO DE PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL, 2011).

O Centro POP tem a prática interna de diversos setores, possuindo intersetorialidade, devendo interagir e trabalhar em rede com as diversas outras esferas públicas, e até mesmo privadas, necessitando de uma gestão integrada e corresponsável. Esse Serviço precisa que haja o envolvimento de todos, da equipe que trabalha na Unidade, do órgão gestor da política de Assistência Social e dos usuários, para que ocorra uma avaliação e um aprimoramento constante dos serviços do Centro POP. Atualmente, existem 219 unidades do Centro POP, sendo duas dela no Distrito Federal, uma em Taguatinga e outra na Asa Sul (SECRETARIA NACIONAL DE RENDA E CIDADANIA E SECRETARIA NACIONAL DE

ASSISTÊNCIA SOCIAL, 2011; DEPARTAMENTO DE PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL, 2011).

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Esse trabalho foi feito baseado no objetivo de entender como a gestão, o processo decisório e a participação acontecem no Centro Pop de Taguatinga, e seus resultados. Foi um estudo descritivo, pois através da exploração do que acontece no dia-a-dia do local estudado, buscou-se a descrição e caracterização do objetivo previamente dito dessa pesquisa. Como diz Gil (2002), uma pesquisa descritiva busca levantar opiniões, podendo proporcionar uma nova visão sobre o problema, descrevendo algum fenômeno (GIL, 2002). Sua natureza é de um trabalho qualitativo, por ser um meio mais adequado na exploração mais profunda das questões por esse trabalho almejadas, auxiliando numa compreensão mais detalhada. É uma análise menos formal, que leva em conta a diversidade de fatores (GIL, 2002).

A pesquisa foi caracterizada como um estudo de caso, e utilizou interrogação direta aos participantes, através de entrevistas semiestruturadas baseadas num tópico guia, feitas com os gestores, funcionários e usuários do Centro Pop de Taguatinga. Além de uma observação participante do que acontece no dia a dia do Centro POP. Um estudo de caso é visto como um delineamento adequado para investigar fenômenos contemporâneos em contextos reais, conseguindo uma visão global do problema (GIL, 2002). Há um tópico guia para os funcionários e outro para os usuários. Esse trabalho foi baseado também em observação feita no campo de estudo, analisando sua dinâmica de funcionamento. Além disso, foi utilizada uma análise documental da Política Nacional da População em Situação de Rua, de cartilhas e notícias referentes ao Centro Especializado para a População em Situação de Rua.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área**

O Centro de Referência Especializado para População em Situação de Rua (Centro POP) de Taguatinga é uma unidade que fornece serviços socioassistencialistas de natureza estatal e pública, serviço do governo, que busca promover direitos às pessoas em situação de rua através de ações públicas, para auxiliar na autonomia e potencialidade de seus usuários. Ele está localizado na QNF 24, Módulo A, Área Especial 02, em Taguatinga Norte, no Distrito Federal.

É um local que oferta lanche, almoço, local para guardar pertences, higiene pessoal, lavagem de roupas, atendimento psicossocial, oficinas socioeducativas, além de redirecionar para atendimentos jurídicos, serviços de saúde, albergues, entre outros. Funciona de 8h30 as 17h, nos dias úteis, de segunda à sexta ininterruptamente.

### **3.3 Coleta e análise de dados**

A escolha dos entrevistados teve como caracterização a possível participação deles na gestão do Centro POP, onde, baseado na pesquisa documental, deu-se a entender que tanto trabalhadores, gestores e usuários eram peças importantes para a pesquisa. Como o número de trabalhadores e gestores é pequeno, restrito e fixo, todos eles foram entrevistados. Já quando aos usuários, que não são fixos, os mesmo foram entrevistados por amostragem não probabilística por conveniência.

Foram entrevistados os 11 servidores que trabalham no Centro POP, os quais variam de função entre educadores sociais de rua, psicólogos, agentes sociais e agentes administrativos. Além dos 6 usuários entrevistados, onde 5 deles são homens, confirmando os dados de que os usuários do Centro POP são majoritariamente do sexo masculino.

O instrumento de pesquisa foi um roteiro de entrevistas semiestruturados, baseadas num tópico guia, onde há um tópico guia para os funcionários e outro para os usuários, diferentes entre si. Foi necessário serem diferentes pela questão de

conhecimento sobre como funcionam o Centro POP, pois possuem diferentes visões. Além disso, a pesquisadora também fez uma observação participativa para entender como as coisas acontecem diariamente no Centro POP.

A pesquisa foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, feitas pela própria entrevistadora presencialmente, nas instalações do Centro Pop de Taguatinga em diferentes períodos de funcionamento como objetivo de obter informações suficientes para atenderem os objetivos. Além de contar com a observação do funcionamento do Centro e análises documentais.

As entrevistas e a observação participativa foram coletadas do dia 27 de setembro ao dia 25 de outubro de 2016, com o objetivo de ilustrar a realidade da gestão participativa dessa unidade de assistência às pessoas em situação de rua, buscando alcançar os objetivos da pesquisa. Já as análises documentais aconteceram nos meses de maio e junho de 2016, via internet, sendo esses documentos o caderno de “Orientações Técnicas: Centro de Referência à População em Situação de Rua – Centro POP – Volume 3” e o livreto de “Perguntas e Respostas – Centro de Referência à População em Situação de Rua – Centro POP – Volume II”.

A análise de dados foi feita verificando os dados coletados, onde as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes que assinaram o termo de autorização de gravação de voz que explica o porquê da gravação, para qual finalidade a entrevista foi feita e os objetivos da pesquisa. As entrevistas foram posteriormente transcritas, para que a análise fosse feita mais claramente. Essa análise aconteceu através de uma categorização definida a priori. A análise foi dividida entre o processo decisório, sendo analisados seus atores e instrumentos; os atores, quem são, como se dá seus envolvimento, participação, satisfações com a gestão e com sua participação; e os resultados da gestão, se foram positivas ou não, quais os desafios da mesma.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A seguir, serão apresentados e analisados os dados coletados através da análise documental, das entrevistas e da observação participativa referente ao Centro POP feitas pela pesquisadora no Centro POP de Taguatinga com os gestores, servidores e usuários.

Primeiramente, foi realizada uma categorização a priori de três blocos, para que a elucidação da gestão participativa seja mais clara, onde a divisão foi feita em: Atores, quem eles são, como participam e suas satisfações com a gestão e com sua participação; Processo decisório, quem são seus atores, como acontece e quais instrumentos utiliza; e Gestão, quais seus resultados e seus desafios.

As identidades e os cargos/funções dos entrevistados serão mantidas em sigilo, pois foi assim acordado com os mesmos, estimulando-os a ter liberdade no momento da entrevista. A seguir, será iniciada a análise que elucidará como acontece o processo decisório, os atores e a gestão de uma gestão participativa na realidade.

### **4.1 Atores**

Para a análise dos atores do Centro POP, serão consideradas tanto as entrevistas dos servidores como a dos usuários. Iniciaremos primeiro descrevendo quem são os atores dessa unidade.

O Centro POP conta com uma gama de atores, sendo eles os servidores, os usuários, os terceirizados, a rede de apoio e os parceiros. Mas para entender como eles atuam e participam, é necessário saber quem são alguns deles que estão ainda abstratos, como os terceirizados, a rede e os parceiros. Os terceirizados são os vigilantes, que são os responsáveis pela revista dos usuários na entrada e a segurança interna, e o pessoal da limpeza. Já a rede e os parceiros são inúmeros, sendo difícil citar todos, serão citados aqui aqueles que foram mencionados nas entrevistas e observados no local, sendo eles a Revista Traços, Consultório na Rua,

os advogados da OAB de Taguatinga, a Defensoria Pública, Unidades de Acolhimento, Secretaria de Defesa e Direitos Humanos, Instituto de Pesquisa e Estudos Sociais (IPES), Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA), Casa Santo André (abordagem social), Centro de Referência de Assistência Social (CRAS), o Centro de Atenção Psicossocial (CAPs), Secretaria de Saúde, ex-servidores, parentes de servidores, igrejas, vizinhos do Centro POP, professores da UnB, alunos de universidades.

Todos os servidores trabalham, em média, há três anos no Centro POP, ou seja, desde sua abertura, já que ele funciona há três anos. Já os usuários, quatro deles disseram frequentar a unidade há três anos, e os outros dois disseram frequentar a alguns meses. Descritos os atores do Centro POP, surge a necessidade de observar se acontece aquilo que Pereira e Leite (2005) ressaltam, sobre o fato desse tipo de gestão buscar compartilhar suas decisões com os funcionários, clientes/usuários, fornecedores, distribuidores, concessionários, realmente acontece, pois, quanto mais as pessoas estiverem envolvidas nas decisões, mais informações e troca de ideias ocorrerão. Os servidores estão inclusos diretamente no compartilhamento das decisões, e os usuários são levados em conta nas decisões, como será melhor descrito no ponto 4.2, que fala do processo decisório. Mas e os terceirizados, parceiros e a rede? Todos os servidores disseram que esses três blocos de pessoal podem dar sugestões de melhorias no Centro POP, de ideias de atividades, mas nenhum deles os citou como integrantes nas tomadas de decisão. Pela fala dos servidores, eles não estão envolvidos, podem ter influencia indireta, como acontece com os usuários, com ideias e propostas, mas não estão inseridos. Isso poderia ser uma falha na gestão da unidade, caso a mesma não tivesse notado a necessidade da implementação da Assembleia, que já fora citada anteriormente. Com a instituição da Assembleia, haveria o espaço de interação direta entre todos esses atores que estivessem dispostos, podendo haver decisões com influências diretas desses grupos, enriquecendo a discussão. Se a Assembleia acontecer dessa forma, visando a participação da comunidade como um todo, a possível falha será resolvida, mas isso só poderá ser confirmado depois que esse instrumento for aplicado e consolidado na unidade.

Olhando para a atuação e a interação dos atores, é necessário separá-los para entender melhor. Os servidores ofertam os serviços aos usuários em horários

previstos, os atendimentos e as oficinas têm horário para acontecer e os usuários têm acesso a isso e participam daquilo que lhes convêm. Dois usuários disseram nunca terem participado das oficinas, e os outros quatro disseram ter participado e gostado da dinâmica de conversa que elas oferecem. Todos os seis usuários entrevistados disseram se sentir ouvidos e bem atendidos pelos servidores, onde dois dos quatro usuários citaram os responsáveis pela gerência como os que mais conversam com eles, perguntam sobre a vida deles e suas demandas, fato esse que demonstra como a gestão do Centro POP faz, mesmo sem saber, aquilo que Santos (2013) define como participação na esfera pública, que é procurar reorganizar o processo administrativo criando canais efetivos de articulação entre as decisões que serão tomadas e os interesses da população e dos trabalhadores, pois se eles têm contato direto com o pessoal que demanda o serviço, os interesses dessa população ficam muito mais claros para a gerência.

Quanto ao local de troca de experiências e discussão entre a equipe de servidores, todos os servidores disseram que esse espaço se dá nas reuniões às quartas feiras, e que é um espaço adequado. Já com os usuários, tanto entre eles quanto com a equipe de trabalho, todos os servidores disseram existir esse local, e que o mesmo seria nas oficinas que acontecem na unidade, dando destaque a oficina chamada “roda de prosa”, que seria o canal onde eles mais podem falar do que acontece no Centro POP e suas atividades, além de poderem compartilhar aquilo que sentem necessidade no momento. Mas, os servidores 1, 5, 8, 9 e 11 acreditam que a troca de experiência com os usuários tem muito a melhorar, pois não acreditam que todos os servidores tenham acesso às demandas dos usuários da melhor forma, esse contato precisa ser estendido, formalizado, mais direto, pois a equipe acaba ouvindo o que os usuários querem através de outros servidores. Nesse ponto, citaram novamente a Assembleia como caminho de melhoria de comunicação com os usuários. Observando a resposta de todos os 17 entrevistados, é possível ver que a opinião desses cinco servidores sobre a troca de experiência com os usuários se sustenta, que realmente há espaço para os usuários falarem sobre o funcionamento do Centro POP, sobre suas demandas, mas que existe a necessidade de melhorar esse diálogo, pois nem todos os servidores ouvem isso diretamente deles, e nem os usuários possuem pleno conhecimento de que podem

contribuir dessa forma, podendo estar deixando de aproveitar o potencial de todos os envolvidos.

Quando os usuários foram indagados sobre a rede e os parceiros, se eles costumam vê-los por lá e como eles atuam, dois dos seis usuários disseram não terem reparado na atuação deles lá, mesmo depois da entrevistadora citar alguns deles. Já os outros quatro que disseram ver alguns parceiros citaram a Revista Traços (três deles citaram), os advogados da OAB (três deles citaram), o CAPs (dois citaram) e a Defensoria Pública (um citou). Ficou claro que eles citaram os parceiros que eles tiveram acesso direto ou trabalharam com eles, como por exemplo, a Revista Traços, todos os três que a citaram, disseram terem trabalhado com ela, os que citaram os advogados e a Defensoria, disseram que conversaram com eles. Isso pode ajudar a entender o motivo dos outros dois usuários dizerem não conhecerem os parceiros, talvez seja por nunca terem usufruído dos seus serviços. Mas, há também a possibilidade da rede não ser tão atuante como os documentos referentes ao Centro POP dizem que deveria ser. Os documentos dizem que o Centro POP deve ter a prática interna de diversos setores, possuindo intersectorialidade, devendo interagir e trabalhar em rede com as diversas outras esferas públicas, e até mesmo privadas, necessitando de uma gestão integrada e corresponsável (SECRETARIA NACIONAL DE RENDA E CIDADANIA E SECRETARIA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, 2011; DEPARTAMENTO DE PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL, 2011), e se esses outros setores, que dizem respeito à rede, não estão atuando como deveriam, pode ser o caso da gestão da unidade buscar mais essa proximidade e esse trabalho conjunto, pois é como o um dos servidores disse (SERVIDOR 9):

“eu não acredito no funcionamento da unidade sem a intervenção comunitária, quando é só servidor, não dá certo, quando é só usuário, não dá certo, quando é só servidor e usuário, também não dá certo. Acho interessante quando a rede entra, como na “roda de prosa”, que passou a ser muito mais rica depois que um professor e estagiários de saúde coletiva passaram a frequentá-la, além da participação de um vizinho de porta do Centro POP, que também participa.”

Todos os servidores disseram que os serviços ofertados pelos parceiros e pela rede são, geralmente, solicitados pelo Centro POP, mas que caso eles possuam sugestões de atividades e melhorias, eles podem falar, e se for algo



pertinente, é levado para as reuniões semanais da equipe de servidores e discutido entre eles. É dessa forma que esses atores participam das decisões atualmente. Mas seria interessante a equipe ver o quanto eles atuam na unidade, devem chegar a um consenso sobre a satisfação ou não quanto ao que eles prestam, pois os servidores 3, 6 e 9 afirmaram que a rede não está atuando como eles imaginavam, que ela não é tão abrangente quanto se esperava, que está bom como está, mas que poderia melhor. Mas em contrapartida, os servidores 2 e 7 acham que a atuação da rede está suficiente da forma que acontece. Seria o caso da equipe se reunir, e se possível, solicitar a rede e os parceiros para conversarem e chegarem a um diagnóstico, pois se uns dizem que dá para a atuação desse pessoal melhorar e há usuários que não os conhecem, e outros servidores dizem achar suficiente a atuação atual, algo está errado. Deve-se expor o motivo dos servidores terem esses pontos de vista e entender a razão de usuários não conhecerem esses parceiros, já que os serviços são para eles. Pode ser falha na comunicação aos usuários, pode ser que realmente eles possam ser mais atuantes, ou até que esses servidores insatisfeitos com a atuação estejam querendo mais da rede do que eles possam oferecer. É por isso que é tão necessária a participação de todos nas conversas do Centro POP, para que as coisas sejam mais facilmente esclarecidas e que os serviços sejam ofertados da melhor forma possível. Além disso, no documento do Centro POP é dito que o monitoramento e a avaliação da Unidade deve ser enriquecida pela participação e colaboração dos usuários, e quando necessário, das organizações que apoiam a Unidade (SECRETARIA NACIONAL DE RENDA E CIDADANIA E SECRETARIA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, 2011), mostrando novamente o reconhecimento da necessidade de participação dos usuários.

Como Maximiano (2002) diz, a gestão participativa ajuda a aumentar a satisfação e motivação das pessoas ao participarem. Pensando nisso, observou-se que dez dos onze servidores disseram estarem satisfeitos com sua participação, onde o que disse não estar satisfeito, não colocou sua insatisfação na gestão, no trabalho da unidade em si, mas sim na impotência do trabalho executado no Centro POP, o entrevistado disse sentir o desejo de poder fazer mais, mas se sentir de mãos atadas com a gama de serviços que acontecem lá. Então, quando indagado se, em relação a sua participação, ele disse se sentir satisfeito sim, que o fruto da

insatisfação não diz respeito a isso, mas a algo maior. Os seis usuários disseram que se sentem satisfeitos da forma que participam na unidade e motivados a continuar a participar da forma que o fazem, disseram se sentir ouvidos e ajudados quando precisam, apesar de apenas dois usuários terem dito que já deram sugestões e/ou viram alguém dar sugestão ou falar dos serviços que acontecem no Centro POP, todos afirmaram gostar da forma que participam, que são muito respeitados. Em relação à motivação em continuar a participar, os onze servidores afirmaram se sentirem motivados a continuar a participar por perceberem que suas opiniões e ideias são levadas em consideração.

## **4.2 Processo Decisório**

Para a análise do processo decisório serão levadas em consideração apenas as entrevistas com os servidores, pelo fato dos usuários não terem pleno conhecimento de como ele é feito, apesar de haver a possibilidade dos mesmos influenciarem no processo indiretamente.

Trazendo à luz o que a revisão de literatura nos mostrou, participar diz respeito à intervenção num processo decisório (MODESTO, 1999), e segundo a fala de todos servidores sobre a indagação de “como as decisões são tomadas no Centro POP” todos os servidores participam na maioria das tomadas de decisão no local. A resposta de todos eles foi que, majoritariamente, as decisões são compartilhadas entre eles, onde as mesmas são tomadas baseadas na democracia, levando em consideração o que a maioria visualiza como melhor e acatando a escolha do coletivo.

Sete dos onze servidores ressaltaram que nem todas as decisões são tomadas em conjunto, pois algumas delas dizem respeito a alguns servidores, como por exemplo, decisões sobre como serão feitos os atendimentos psicossociais, o servidor que o executa possui autonomia para resolver como se portar e tomar decisões. Mas, todos os entrevistados que disseram isso, afirmaram terem a liberdade de contribuir com suas opiniões, mesmo que não estejam diretamente ligados a essas decisões, pois tudo o que é decidido no Centro POP é repassado para a equipe nas reuniões deles. Isso acaba fazendo sentido com a realidade do

Centro POP e com a literatura de Gestão Participativa, pois Maximiano (2002) define gestão participativa como uma filosofia que valoriza a participação das pessoas no processo de tomada de decisão sobre a administração da organização, e valorizar a participação não necessariamente quer dizer que todas as decisões devem ser tomadas em conjunto, mas sim ouvir o que todos envolvidos têm a dizer e contribuir sobre, e ao observar e indagar se eles podem opinar em todas as decisões, viu-se que nenhum dos servidores disse não ser ouvido. Todos afirmaram serem ouvidos quando sentem a necessidade de falar, tanto sobre as decisões que eles tomam em conjunto, quanto às decisões que são só repassadas para eles, eles possuem a liberdade de contribuir.

Sobre os quatro servidores que disseram que todas as decisões são tomadas em grupo, eles podem ter essa visão de que tudo acontece em grupo, podem não ter conhecimento de que há algumas que não são tomadas em grupo, mas apenas repassadas ou podem ter respondido assim por questões externas a entrevista, como o fator tempo, ou apenas desatenção quanto ao que foi perguntado. Ficou claro que há decisões que não são tomadas em grupo, pois houve exemplos de decisões que não são levadas ao grupo como um todo, inclusive o pessoal da gerência falou isso, então por isso essa necessidade de buscar explicações para essa resposta dos quatro em desacordo com o que acontece.

Todos os servidores afirmaram que as informações que a gerência recebe e que dizem respeito a eles, são compartilhadas com eles por meio de um email pelo qual os gestores são os únicos que tem acesso, além do compartilhamento que acontece via WhatsApp também. Isso, segundo Luck (2002 *apud* BRITO E LOBO, 2008) é uma característica da gestão participativa, que é o compartilhamento constante e aberto de informações, e que acontece e auxilia nas tomadas de decisão, pois como a maioria delas acontecem em grupo, necessitam que a equipe esteja ciente do que acontece.

Todos os servidores citaram as reuniões semanais, que acontecem entre a equipe as quartas à tarde, como o local e o instrumento onde a maioria das decisões é tomada. Um resumo do que os servidores responderam diz que aquilo que precisa ser decidido, ou seja, as decisões que dizem respeito a unidade do Centro POP como um todo, é colocado em pauta pela equipe da gestão e os servidores, todos eles, afirmaram ter liberdade para opinar, discordar e argumentar nesses momentos,

para que posteriormente haja a votação e, em seguida, a definição da decisão. Isso acaba enriquecendo o debate e ajuda na busca de uma decisão mais rica, pois o modelo de participação aproveita o potencial intelectual das pessoas, ajudando a aumentar a qualidade das decisões (MAXIMIANO, 2002), e se todos podem participar, melhor ainda para a unidade. Entretanto, um servidor afirmou que, quando a gerência que uma tomada de decisão irá gerar possíveis conflitos entre a equipe e eles já possuem conhecimento da melhor decisão, eles apenas comunicam qual a decisão à equipe, e se os membros tiverem algo a dizer sobre, eles podem exercer seu poder de fala, e se o que foi dito for pertinente, será levado em consideração. Isso acaba indo em desacordo com a ideia de que a gestão participativa é uma forma de reduzir conflitos (LERNER, 1991 *apud* BRITO E LOBO, 2008), pois eles estão apenas evitando conflitos tirando o poder de decisão das mãos dos servidores, não estão reduzindo conflitos através da gestão participativa, mas através de uma centralização de decisões.

Quanto às ideias dos usuários, terceirizados e parceiros externos ao Centro POP participarem das tomadas de decisão, existem algumas divergências de respostas. Isso foi indagado pela ideia da gestão participativa dizer respeito ao compartilhamento das decisões que afetam a organização com os funcionários, clientes ou usuários, fornecedores, e até distribuidores, envolvendo a coletividade no processo decisório (PEREIRA E LEITE, 2005).

Olhando primeiro se a opinião dos usuários é levada em conta nas tomadas de decisão, todos os servidores disseram que são levadas sim em consideração. Mas, três servidores destacaram a necessidade de ouvi-los melhor, que querem que eles participem mais, pois acreditam que eles ainda não têm a voz que merecem. Além disso, olhando no geral as respostas, e levando em consideração a observação feita pela pesquisadora, percebeu-se que poucos são os servidores que sabem diretamente dos usuários o que eles querem opinar, o que acontece é que existe um grupo de servidores que é visto como os encarregados em levar o pensamento dos usuários para as tomadas de decisão. A fala de um dos servidores explica bem como as decisões acontecem (SERVIDOR 9):

“algumas decisões foram deliberadas nas reuniões de equipe, quando as coisas começam a acontecer os usuários discordam e trazem as reclamações. (...) O que está acontecendo é, existe um momento só os

servidores, depois um momento com os usuários e um pequeno grupo de servidores”.

Já em relação à participação dos terceirizados e dos parceiros externos nas decisões, os entrevistados não os citaram quando indagados sobre quem participa ou influencia nas tomadas de decisão. Quatro servidores disseram apenas que levam em consideração ideias de atividades que os terceirizados e parceiros passem para a equipe, como o exemplo de um dos terceirizados ter percebido a curiosidade e necessidade por parte dos usuários sobre a coleta seletiva, para que a mesma acontecesse no Centro POP, e se ofereceu para palestrar sobre. Mas, eles influenciarem nas tomadas de decisão é algo muito distante ainda, seria o caso dos servidores do Centro POP verem o potencial dos terceirizados e dos parceiros da rede externa em contribuir com suas experiências para as decisões.

A ideia de uma participação pronta não existe (DEMO 2001 *apud* BRITO E LOBO, 2008) e o pessoal do Centro POP sabe disso; ao longo dos três anos de trabalho na unidade de Taguatinga, os servidores viram a necessidade de implantar uma Assembleia. Cinco entrevistados citaram a Assembleia, que eles estão tentando instituir atualmente como uma alternativa da comunidade poder participar e entender o que acontece no Centro POP. Seria um contato de todos os servidores com a comunidade, tanto os usuários, como a comunidade local como um todo. Essa implementação indica que a unidade esta buscando ouvir mais a sua comunidade, e demonstra ainda que a ideia da gestão participativa está sendo almejada pela unidade, estão procurando otimiza-la, pois, levando em conta alguns comentários nas entrevistas, fica a ideia de que poucos são os usuários que participam, e que nem todos os servidores tem acesso às opiniões eles no sistema atual, sem a assembleia. Essa Assembleia seria uma alternativa de melhorar a comunicação entre eles. É uma aplicação da ideia de rearranjar o processo administrativo do Estado criando canais de articulação entre as decisões que serão tomadas e os interesses da população e dos trabalhadores (SANTOS, 2013).

Então, observando as entrevistas, percebe-se que as decisões são geralmente tomadas coletivamente, exceto decisões que dizem respeito às atividades individuais dos servidores. Quando dizem respeito ao coletivo, a todos os servidores, as decisões são tomadas em conjunto. Elas acontecem geralmente nas reuniões da equipe, que acontecem às quartas feiras no período da tarde, onde são

colocadas em pauta pela gerência aquilo que deve ser decidido ou discutido e os servidores opinam ou os próprios servidores levam questões que acham necessárias serem compartilhadas, sejam ideias dos usuários, seja questões que o mesmo ache necessário compartilhar e ouvir o que os outros têm a dizer. O servidor 7 explicou que as reuniões de equipe podem possuir interrupções por acontecer durante o momento em que o Centro POP está aberto, mas contou que na última quarta de cada mês a unidade fecha para que a reunião seja fechada e sem interrupções. É bom saber que eles prezam por, pelo menos, uma reunião sem interrupções para que todos os servidores possam participar plenamente.

Os usuários influenciam indiretamente nas tomadas de decisão, não como idealmente deveria acontecer no processo decisório de uma gestão amplamente participativa, mas influenciam. Já os terceirizados e parceiros externos não. No máximo, a disponibilidade dos parceiros e as ideias que eles têm podem contribuir em algumas tomadas de decisão, mas a opinião deles e os terceirizados não são vistas, já a opinião dos servidores e dos usuários são mais levadas em consideração. Então, os atores influentes na tomada de decisão são os servidores, que sofrem influência das opiniões dos usuários. Mas, o Centro POP identificou a necessidade de uma maior participação da comunidade no funcionamento da unidade, nas decisões e serviços que acontecem lá, e por isso estão buscando a instituição da Assembleia, que seria um instrumento de contato maior com a comunidade, que pode chegar a ser um canal de tomadas de decisão. Essa ideia demonstra que a equipe percebe essa falha, de nem todos os servidores saberem as opiniões e demandas dos usuários, além da necessidade de uma participação mais próxima da comunidade.

Dois entrevistados falaram que participa das decisões quem quer, quem se interessa, que todos possuem liberdade para participar, mas que nem todos exercem a ação de participar. Isso poderia chegar a ser o caso de despertar nos servidores o desejo de participar, pois é como Luck (2004 *apud* BRITO E LOBO, 2008) afirma, a participação é uma atuação consciente, onde os membros de uma comunidade assumem o poder de exercer influência, onde esse poder provém da competência, da vontade de compreender, decidir e agir acerca de questões que dizem respeito a essa comunidade. Poderia ser o caso de mostrar para os servidores que eles exercerem sua participação é de extrema importância, pois para

que a gestão participativa estimule a motivação, a cooperação e a liberação da criatividade e potencial criativo da equipe através de processos participativos (MATOS, 1979) é necessário que todos os servidores se sintam motivados a participar.

### **4.3 Gestão**

Em relação à gestão do Centro POP, seus resultados e desafios, serão levadas em consideração todas as entrevistas, já que a gestão do local deve levar em conta todos os envolvidos.

Muita coisa referente à gestão já foi previamente analisado nos outros blocos, mas merecem ser citados novamente para um melhor entendimento. Matos (1979) diz que nesse tipo gestão, que é a executada na unidade, se utiliza de processos participativos, estimula a motivação, a cooperação e a liberação do potencial produtivo da equipe. Ao trazer esse conceito para as respostas obtidas, vê-se que os processos do Centro POP são sim participativos, por parte dos servidores e até dos usuários. Mas em relação aos usuários, há a necessidade de expandir essa participação, como foi dito antes. Já em relação aos terceirizados e parceiros, há a necessidade de incluí-los mais nos processos, podendo ser um canal a própria Assembleia que esta sendo instituída. Em relação à motivação, já foi visto que todos os entrevistados disseram se sentirem motivados com o estilo de gestão vigente, e olhando para a questão da cooperação e da liberação do potencial da equipe, pode-se dizer que há grande cooperação, já que há constantemente conversas em equipe, que levam em conta a opinião dos usuários, liberando o potencial da equipe, mas é como foi dito antes, é necessário que se otimize o contato com usuários, terceirizados e parceiros, por parte dos servidores, pois pode ser o caso deles contribuírem muito com as ideias que possuem. Seria bom avaliar a viabilidade de aumentar esse contato, buscando melhorar a cooperação e até a qualidade das decisões, já que eles podem ter muito a acrescentar.

Todos os servidores disseram poder participar e se sentem ouvidos quanto às decisões no quesito de gestão, como elaboração de projetos, planos, objetivos. E que essas decisões são compartilhadas quando são pertinentes ao coletivo, que se

for algo burocrático ou que diga respeito apenas a um pequeno grupo, que as decisões são realizadas ou entre a gerência ou entre a gerência e o grupo envolvido, havendo o apenas o informe da decisão tomada e ouvindo àqueles que tenham algo a dizer. Então acontece parcialmente aquilo que Pereira e Leite (2005) disseram, que deve haver o compartilhamento das decisões que afetam a organização entre todos os atores, isso se dá parcialmente pela questão da não inclusão dos terceirizados, parceiros e usuários. Um usuário falou a seguinte frase sobre opinar ou dar sugestões de atividades do Centro POP: “nunca me perguntaram, então eu nunca falei” (USUÁRIO 2), e ela acaba demonstrando que talvez os usuários não possuam conhecimento de que podem opinar e colaborar com a unidade, sendo interessante e uma boa alternativa demonstrar para os usuários que a cooperação deles é importante, que pode enriquecer os serviços, melhorando a comunicação, como foi previamente dito.

Para Mendonça (1986), os objetivos genéricos da gestão participativa podem ser descritos resumidamente como responsabilidades sociais da empresa; equilíbrio dos interesses dos envolvidos; cultura democrática; redução da alienação; utilização de todo o potencial pessoal; diminuição de conflitos pela cooperação; satisfação das pessoas e maior competitividade. O Centro POP não se caracteriza propriamente como empresa. Sua missão já é diretamente relacionada à responsabilidade social, atendendo à população em situação de rua. Colocando em destaque o que foi respondido pelos entrevistados, percebeu-se que os interesses de todos os envolvidos no processo decisório são considerados na gestão do Centro POP, todos os servidores disseram que podem opinar no que eles acharem conveniente, mesmo que a gestão esteja apenas repassando alguma decisão, todos disseram que há a liberdade de opinião. E todos os usuários demonstraram satisfação com o atendimento da unidade, se mostrando gratos, e dizendo que eles os ajudam muito, demonstrando que os interesses deles são atendidos, além da fala dos servidores, que disseram que as opiniões dos usuários são levadas por alguns deles para as decisões. Isto indica a importância dos serviços do Centro POP, cujo público não são consumidores ou usuários, mas pessoas em situação de vulnerabilidade. Sobre a cultura democrática, todos os servidores disseram ver a gestão usar da democracia a todo o momento, sendo mais claro nos momentos de decisão. Quanto à redução da alienação, todos os servidores destacaram que as informações que a



gerência possui são repassadas para eles, e quando são pertinentes, também são repassadas para os usuários antes do almoço ou nas oficinas, como um momento de informe, como foi citado por servidores e usuários. Porém, a redução da alienação dá-se em um âmbito mais amplo, como o reconhecimento do papel do indivíduo na sociedade, mas este aspecto não foi investigado na pesquisa.

Em relação à utilização de todo o potencial pessoal, não é o que acontece. Há sim a utilização do potencial do pessoal da equipe, mas dos demais atores ainda não há a aproveitamento pleno, pois como foi dito anteriormente, os usuários não participam diretamente, os parceiros e terceirizados também não, e eles possuem um potencial a acrescentar que pode estar sendo perdido. Quanto à diminuição de conflitos, os servidores foram indagados se possuem liberdade em resolver os conflitos internos, e oito servidores responderam que possuem liberdade para resolver conflitos que emergem, dois falaram que contatam primeiro a gerência para depois chegarem a tomar uma atitude e um servidor disse que não se sente totalmente livre em resolver os conflitos que existem, que na comunicação da equipe há ruídos. Indo pela questão da maioria, aparentemente existe a liberdade em resolver os conflitos internos, mas que nem todos se sentem à vontade de resolvê-los diretamente. Mas cabe ressaltar que os servidores disseram não haver muitos conflitos entre a equipe, o que confirma a fala do autor previamente citado. E em relação a satisfação, já foi citado anteriormente, todos os servidores e usuários disseram satisfeitos com a forma que participam e interagem no Centro POP, havendo apenas algumas ressalvas como o fato da equipe perceber a necessidade de um maior contato com os usuários por parte de todos os servidores.

Todos os servidores disseram que a autoridade é compartilhada dentro do Centro POP. A fala do servidor 8 retrata muito bem um resumo do que todos os servidores disseram sobre a autoridade (SERVIDOR 8):

“A equipe sempre tomou o cuidado de um servidor nunca desautorizar o outro, se alguém da recepção falar algo, aquele algo vai acontecer, por mais que os outros discordem, pode depois chegar para a pessoa e conversar, mas não tiram a autoridade do outro.”

Isso confirma o que algumas características da gestão participativa seriam o compartilhamento da autoridade e as responsabilidades assumidas em conjunto (LUCK 2002 *apud* BRITO E LOBO, 2008), já que todos também responderam que

percebem a responsabilidade das decisões tomadas na unidade como responsabilidade de todos, apesar do Servidor 9 fazer uma ressalva, de que o pessoal da gerência acaba pegando muito os fracassos para eles, mas que ele acredita que isso seja uma questão cultural, de que os insucessos as pessoas tendem a direcionar mais a si, mas o mesmo disse que a equipe tenta sim diluir tanto as críticas, elogios e os insucessos entre si.

A gestão que acontece no Centro POP, no geral tem resultados positivos e está em acordo com o que a teoria diz ser uma gestão participativa. Claro que há pontos a melhorar e que foram citados diversas vezes no decorrer da análise, mas na sua essência e no geral, ela acontece da forma que esta prevista na literatura, abrangendo também aquilo que os documentos que descrevem um Centro POP diz, sobre trabalhar com a rede, intersetorialidade, um diálogo constante da equipe.

Já em relação aos desafios que o Centro POP de Taguatinga possui em sua gestão, há a questão da dificuldade em conseguir ouvir o que os usuários têm a falar sobre o funcionamento da unidade. Não que não ajam meios para eles poderem falar, não é esse o caso, mas sim o não conhecimento por parte deles mesmo que eles podem contribuir. Há oficinas com liberdade para eles falarem o que os agrada ou não lá, mas, olhando a entrevista dos seis usuários, e observando o dia a dia da unidade, viu-se que muitos ali não têm conhecimento de que podem contribuir para que o local seja muito mais que um lugar para dormir ou fazer a higiene. Poderia ser o caso da equipe criar meios deles falarem, deles perceberem que a contribuição deles pode ser um diferencial, é um desafio por eles ainda não conseguirem uma participação muito significativa dos usuários, já que é como o Servidor 8 disse, que adesão as oficinas que podem ser um intermédio de comunicação sobre o que acontece no Centro POP tem uma adesão muito baixa em comparação com a quantidade de pessoas que são atendidas diariamente lá. Outro desafio que a gestão possui é fazer com que todos os servidores tenham o interesse em participar de todas as decisões que são compartilhadas com o grupo. Como foi dito antes na análise e será retomado agora, dois servidores acrescentaram às suas respostas sobre “quem participa das decisões?” que participa quem quer, quem tem interesse, nem sempre são todos que participam, pode ser um desafio da gestão, em engajar a equipe como um todo nas decisões, para enriquecer tanto o debate como a decisão em si.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão participativa que acontece no Centro POP de Taguatinga se mostrou de acordo com alguns dos pontos descritos pela teoria descreve como características desse modelo de gestão. Em relação ao objetivo que quer a descrição de como o processo decisório acontece no Centro POP de Taguatinga, chegou-se ao consenso de que as decisões acabam contando com a participação de todos os servidores, que levam em consideração as ideias e opiniões dos usuários que se fazem ser ouvidos nas oficinas. Falta a participação direta dos usuários, terceirizados e parceiros, pois esse pessoal tem um potencial que pode enriquecer e contribuir significativamente nas decisões da unidade, e seria interessante se houvesse essa inclusão. Ela pode acontecer através da instituição da Assembleia que os servidores disseram estar começando a ser executada. Se ela não abranger esse pessoal como um todo, seria uma sugestão procurar alternativas para incluí-los ou nessa Assembleia ou através de outro instrumento.

As decisões que, geralmente, acontecem nas reuniões de quarta-feira, são levantadas pelos gestores, onde eles levam as decisões que afetam o Centro POP como um todo aos servidores, e fica aberto para àqueles que quiserem participar e contribuir. Um pequeno grupo de servidores é o responsável por ser o porta voz dos usuários. As decisões, quando abertas, são tomadas baseadas numa votação democrática.

Em relação a identificar os atores envolvidos no processo decisório, concluiu-se que os servidores, atualmente, são os únicos que tem participação direta nesses processos, e os usuários participam indiretamente.

Quanto ao objetivo que quer a descrição da rede de atores, sabe-se que ela é composta pelos servidores e terceirizados, que são os que atuam diariamente no Centro POP, há os usuários e os parceiros também. Os parceiros são muito numerosos, onde há o pessoal que trabalha em rede com a unidade, sendo os mais significantes a Revista Traços, o Consultório na Rua, os advogados da OAB de Taguatinga, a Defensoria Pública, Unidades de Acolhimento, Secretaria de Defesa e

Direitos Humanos, Instituto de Pesquisa e Estudos Sociais (IPES), Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA), Casa Santo André (abordagem social), Centro de Referência de Assistência Social (CRAS), o Centro de Atenção Psicossocial (CAPs) e Secretaria de Saúde. Nos parceiros também existem aqueles que não têm um vínculo governamental, que são os ex-servidores, os parentes de servidores, igrejas, vizinhos do Centro POP, professores da UnB e alunos de universidades.

Esses atores participam de formas diferentes. Os servidores, como já foi dito, participam diretamente das decisões, podem opinar sobre o que tiverem vontade em relação ao Centro POP, por possuírem uma liberdade muito grande. Além disso, podem ofertar serviços através de oficinas, onde os mesmos possuem autonomia para a formulação de como ela será conduzida, precisando apenas da concordância da equipe e estar de acordo com os objetivos que o Centro POP tem. Os usuários podem acessar todos os serviços, de acordo com a regras da unidade, podem falar com os servidores com liberdade, além de terem o espaço para darem sugestões e opiniões sobre o funcionamento da unidade, sendo necessário apenas deixar claro isso para eles, como já foi dito anteriormente na análise, que parece que os mesmos não tem pleno conhecimento dessa liberdade. Já os terceirizados e os parceiros, geralmente, atuam e participam por solicitação do Centro POP, onde os terceirizados e parceiros ligados ao governo têm serviços pré-definidos, e os outros parceiros podem ser convidados ou ajudarem da forma que convir a eles e em acordo com as regras do local.

Foi observado que todos os atores têm liberdade para opinar e contribuir com a gestão do local. O que acontece é que falta a comunicação para os atores de que eles têm essa liberdade, além de ser necessário que se solicite essa contribuição por parte da equipe de servidores, é necessário reconhecer o potencial que todos os atores possuem no funcionamento do Centro POP de Taguatinga.

Em relação ao objetivo da percepção por parte dos atores sobre a participação deles na unidade, os atores entrevistados foram os servidores e usuários, e todos eles disseram se sentirem satisfeitos, ouvidos e motivados com a forma que participam no Centro POP de Taguatinga, então a liberdade em participar realmente motiva as pessoas a continuarem a exercer a participação, além de gerar uma satisfação ao ser executada e considerada nas decisões.

Na questão dos resultados e desafios da gestão vigente no Centro POP de Taguatinga, viu-se que seus resultados são consideravelmente positivos, já que há satisfação por parte das pessoas, inclusive daqueles que demandam os serviços, além da gestão agir em consonância com aquilo que está previsto nos documentos que dizem como os Centros POP devem ser, e consonância parcial com aquilo que a literatura prevê sobre gestão participativa. Já em relação aos desafios, a dificuldade em motivar a equipe como um todo para participar das decisões que impactam a unidade como um todo e também incluir os atores diretamente nas decisões que cabem ao coletivo. A maior necessidade é incluir os usuários, que são os que demandam esse serviço inteiro. Mas, a gestão do Centro POP de Taguatinga já se mostra atenta a esse último desafio, pois a Assembleia que esta sendo instituída é um instrumento que pode ser o mediador de comunicação entre os atores, sendo o caminho para superação do desafio e um meio de contribuir e enriquecer os debates e decisões na unidade. Mas como no momento, ainda não está completamente implantada e não é possível saber como ela funcionará, o desafio continua em aberto.

Esse trabalho possui como limitação principal o acesso aos usuários do Centro POP de Taguatinga. Percebeu-se uma dificuldade do entendimento das perguntas por parte dos usuários do Centro POP. Em alguns momentos não aconteciam plenamente, onde muitos acabavam fugindo do tema das perguntas. Além disso, houve a negativa de muitos usuários em serem entrevistados por não entender o que significava a entrevista, ou apenas não queriam ser incomodados e faziam apenas as coisas pontuais que eles buscavam fazer no local. Isto se deve ao pouco tempo da pesquisadora para se adaptar ao ambiente e às formas de agir das pessoas envolvidas com o Centro POP.

Como sugestão para estudos futuros, seria interessante se o pesquisador conseguisse ter acesso a todos os atores de um local que possui uma gestão participativa, tendo uma visão mais clara de como as coisas acontecem e também um olhar de todos os ângulos. Outra sugestão seria fazer as entrevistas com os atores fora do horário de trabalho deles, pois em algumas entrevistas se percebeu uma rapidez de respostas pelo entrevistado querer acabar a entrevista para voltar ao trabalho. Foram poucos entrevistados que demonstraram isso, mas seria bom fazê-las em outro horário para evitar respostas mecânicas.

## REFERÊNCIAS

BANDEIRA, P. S. **Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional**. Brasília. 1999.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. São Paulo, Editora Brasiliense, 1983.

BRASIL. Decreto nº 7.053 de 23 de Dezembro de 2009. **Institui a Política Nacional para a População em Situação de Rua e seu Comitê Intersectorial de Acompanhamento e Monitoramento, e dá outras providências**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D7053.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D7053.htm). Acessado em: 13 de maio de 2016.

BRITO, L. M. P.; LOBO, M. E. A.. **A prática da gestão participativa em escolas municipais de fortaleza**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM). 2008.

Centro Pop Taguatinga. Disponível em: <http://centropoptaguatinga.blogspot.com.br/2015/03/pop-em-taguatinga-o-governo-do-distrito.html>. Acessado em 13 de maio de 2016.

DEPARTAMENTO DE PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL, Secretaria Nacional de Assistência Social. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Perguntas e Respostas: Centro de Referência Especializado para População em Situação de Rua – CENTRO POP**. Vol. 2. Brasília, 2011.

DIAS, Briana Rosa Barreto Fonseca. **Políticas Públicas para a população em situação de rua: análise comparativa entre a política nacional e a política do Distrito Federal**. 2014.

FERNANDES, J. Slides da Secretaria Nacional de Assistência Social (SNAS). Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **SUAS e População em Situação de Rua**. Disponível em: [http://www.desenvolvimentosocial.pr.gov.br/arquivos/File/Capacitacao/material\\_apoi\\_o/julianafernandes.pdf](http://www.desenvolvimentosocial.pr.gov.br/arquivos/File/Capacitacao/material_apoi_o/julianafernandes.pdf)

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FURTADO, R.; CARVALHO NETO, A.M. **Uma contribuição para a construção de um modelo de análise da gestão participativa de empresas**. Natal, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JESUS, J. S.; SANTOS, J. N. **Gestão Participativa nas Escolas Públicas Municipais de Salvador: acessibilidades e dificuldades**. Gestão e Sociedade. 2009.

KLIKSBERG, B. **Gestão pública e Participação**, Cadernos da Fundação Luís Eduardo Magalhães (FLEM), Salvador. 2005.

MATOS, F. G. de. **Gerência participativa: como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa**. Rio de Janeiro, 1979.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MENDONÇA, L. C. de. **Participação na organização: uma introdução a seus fundamentos, conceitos e forma**. Rio de Janeiro, 1986.

MODESTO, P. **Participação Popular na Administração Pública: Mecanismos de Operacionalização**. Vitória, 1999.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

PATRUS, Roberto *et al.* **Complexidades da responsabilidade social empresarial no Brasil: terceirização e gestão participativa**. Revista de Gestão Social e Ambiental. 2012.

PAULA I. M. M. de, CABRAL A. C. de A., PESSOA M. N. M. **Gestão Participativa e Racionalidade Substantiva no Contexto da Reestruturação Produtiva Bancária em Fortaleza e Teresina**. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza-CE, 2008.

PEREIRA, H. K. D. S.; LEITE, F. T. **A gestão participativa nas organizações do terceiro setor: um estudo de caso**. Revista Ciências Administrativas, v. 11, n. Especial, p. 31-40, 2005.

Portal Brasil. Centro Pop. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/observatoriocrack/cuidado/centro-pop.html>. Acessado em 12 de maio de 2016.

R7 e Agência Brasília. **Centro Pop completa um ano e atende 80 pessoas por dia no DF.** Disponível em: <http://noticias.r7.com/distrito-federal/centro-pop-completa-um-ano-e-atende-80-pessoas-por-dia-no-df-06072013> Acessado em: 13 de maio de 2016.

SANTOS, R. I. **Atores Sociais e Gestão Participativa em um Território em Movimento: o caso de Vitória do Xingu (PA)-DOI.** Amazônia, Organizações e Sustentabilidade. 2013

SECRETARIA NACIONAL DE RENDA E CIDADANIA E SECRETARIA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome – MDS. **Orientações Técnicas: Centro de Referência Especializado para População em Situação de Rua – Centro Pop.** Vol. 3. Gráfica e Editora Brasil LTDA. Brasília, 2011.

SIEVERS, Burkard. **Work, death, and life itself: Essays on management and organization.** Berlin e Nova York, 1942.

SOUZA, A. E. De. **Gestão Participativa na Perspectiva de Gerentes e Trabalhadores: Estudo Comparativo de Casos na Indústria de Plástico de Santa Catarina.** Florianópolis, 1997.

SOTERO, F. **Gestão participativa em rede-GRP: descentralização e participação na gestão municipal.** Brasília, DF, 2002. Disponível em: <http://www.alainet.org/pt/active/3061>. Acessado em: 14 de maio de 2016.



## APÊNDICES

### Apêndice A – Tópico Guia do Servidor

Qual o nome e função do servidor.

Há quanto tempo trabalha no Centro POP?

Como as decisões são tomadas no Centro POP?

Para que os serviços aconteçam, contam com a participação de quem? Usuários, trabalhadores, parceiros?

Quem são os parceiros externos ao Centro POP? Eles participam de que forma no Centro POP? (nas decisões?)

As decisões tomadas dentro do Centro POP são compartilhadas ou centralizadas em uma pessoa/grupo?

Você tem liberdade para contribuir nas decisões do Centro POP?

Quando se deve tomar uma decisão, sua opinião importa?

Quem ajuda/dá opinião nas tomadas de decisão?

As informações são compartilhadas entre os funcionários ou são centralizadas?

A autoridade dentro do Centro POP é compartilhada entre os funcionários?

Quanto a questões de gestão, como alocação de recursos, elaboração de projeto, planos, objetivos e estratégias, você está incluso nas discussões? Quem você vê participando disso?

Quando você tem ideias de atividades ou mudanças que acha serem melhores para o funcionamento do Centro POP, você é ouvido?

Quando surgem problemas/conflitos, você tem liberdade em resolvê-los?

Os objetivos das atividades do Centro POP são definidos em conjunto? Você os entende? Concorda com eles? Se não concorda, você tem a liberdade de falar e será ouvido?

Como é a sua participação nas esferas do Centro POP? Há alguma “parte” que você não tem acesso/não pode participar? Ela pode ser executada a qualquer momento?

Há espaços para discussão e trocas de experiências sobre as atividades do Centro POP, tanto com os funcionários, quanto com os usuários?

Você se sente satisfeito com a sua participação na gestão do Centro POP? Se sente motivado a continuar a participar?

## **Apêndice B – Tópico Guia do Usuário**

Você frequenta há muito tempo o Centro POP?

Quando você tem sugestões de coisas a fazer no Centro POP, eles te ouvem?

Quando surge algum problema no Centro POP, você pode ajudar a resolver?

Você sente que é ouvido pelos funcionários do Centro POP?

Você conhece os parceiros do Centro POP (citar os parceiros)?

Nas rodas de prosa (uma das atividades do Centro POP), você pode falar das atividades do Centro POP?

Você se sente satisfeito/ouvido com as conversas que tem com os funcionários do Centro POP?

## ANEXOS

### Anexo A – Termo de Autorização

#### Termo de Autorização para Utilização de Som de Voz para Fins de Pesquisa

Eu, \_\_\_\_\_, autorizo a utilização do meu som de voz, na qualidade de participante/entrevistado(a) no projeto de pesquisa intitulado “Gestão Participativa no Centro POP de Taguatinga” sob responsabilidade de Nathallia Franco Santos, vinculada a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília.

Meu som de voz pode ser utilizado apenas para transcrição escrita e análise por parte da equipe de pesquisa.

Tenho ciência de que não haverá divulgação do meu som de voz por qualquer meio de comunicação, sejam elas televisão, rádio ou internet, exceto nas atividades vinculadas ao ensino e a pesquisa explicitada acima. Tenho ciência também de que a guarda e demais procedimentos de segurança com relação ao som de voz são de responsabilidade da pesquisadora responsável.

Deste modo, declaro que autorizo, livre e espontaneamente, o uso para fins de pesquisa, nos termos acima descritos, do meu som de voz.

Este documento foi elaborado em duas vias, uma ficará com o(a) pesquisador(a) responsável pela pesquisa e a outra com o(a) participante.

---

Assinatura do (a) participante

---

Assinatura da pesquisadora

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_